

# **Voorbij vaardigheden: Over de innerlijke architectuur van leiderschap**

Mark Storm

# Voorbij vaardigheden: Over de innerlijke architectuur van leiderschap

## Inleiding

De vier essays in deze bundel gaan over leiderschap. Niet als een verzameling van vaardigheden of als strategie of stijl, maar over leiderschap als innerlijke conditie. Over de vraag wat *in* een mens aanwezig moet zijn, als innerlijke architectuur.

Aanleiding was een eenvoudige observatie: de meeste leiderschapsliteratuur beschrijft wat leiders moeten *doen*. Weinig vraagt wat leiders moeten *zijn*. En nog minder vraagt wat er in hen moet hebben plaatsgevonden — welke innerlijke beweging, welke confrontatie met onzekerheid, welk uithouden in de tussenruimte — voordat dat zijn überhaupt mogelijk is.

Deze vier essays zijn een poging deze vraag te verkennen. Ze zijn geschreven als vervolg op drie coverstory's die ik voor ManagementSite heb geschreven. Die reeks richtte zich op het systeem — op de structuren, cultuur en morele kaders die leiderschap mogelijk maken of juist ondermijnen — en ging over de vraag wat een organisatie tot een ruimte maakt waarin mensen werkelijk kunnen functioneren. De vier essays in deze bundel keren de blik naar binnen. Niet de organisatie als object van sturing, maar de leider zelf als subject van aandacht. Want wie een bewoonbare organisatie wil bouwen, zal eerst de eigen innerlijke ruimte moeten leren bewonen.

De essays volgen een beweging. Het eerste verkent de discipline van het niet-weten — de gelaagdheid van onzekerheid en de reflexen die we ontwikkelen om haar te ontwijken. Het tweede gaat over de kunst van het stilstaan — de innerlijke ruimte die nodig is om überhaupt te kunnen zien. Het derde essay verdiept wat het

betekent om onzekerheid niet te verdragen maar te bewonen, en het laatste essay trekt de consequentie: hoe oordeel je en bepaal je koers wanneer geen enkel kader houvast biedt? Samen beschrijven ze geen methode of blauwdruk, maar verkennen de innerlijke architectuur die bepaalt of een leider werkelijk aanwezig kan zijn op de momenten die dat vragen. De dagelijkse praktijken en reflectievragen in de essays zijn dan ook geen technieken om deze innerlijke architectuur te produceren. Het zijn oefeningen in aandacht: manieren om een houding te cultiveren die zich niet laat reduceren tot een vaardigheid.

*Mark Storm, juli 2026*

### **Drieluik voor ManagementSite**

Drie coverstory's die eerder op ManagementSite schreef over de vraag wat een organisatie tot een ruimte maakt waarin mensen werkelijk kunnen functioneren:

- De bewoonbare organisatie: Over waarom we collectief zwijgen over de fouten die we allemaal zien.
- De architectuur die haar ondermijnt: Over de morele verplichting van de leider-vormgever.
- Wanneer regels tekortschieten: Over karakter, oordeelsvermogen en fatsoenlijk leiderschap.



## Inhoudsopgave

1. De discipline van het niet-weten 5
2. De kunst van het stilstaan 13
3. De onzekerheid bewonen 19
4. Oordelen zonder kader 25

Slotakkoord 33

Bronnen 34

Over Mark Storm 40

# 1. De discipline van het niet-weten

## *Over de moed om onzekerheid te bewonen*

Is het niet eigenaardig dat we, nu de werkelijkheid met de dag complexer en onzekerder wordt, snelheid en besluitvaardigheid nog altijd zien als de ultieme graadmeters voor goed leiderschap? Wie op de rem trapt wordt weggezet als besluiteloos en wie van mening verandert krijgt het verwijt te draaien. Zo ongeveer het ergste wat je als politicus of bestuurder kan overkomen. Toch doen we er verstandig aan vaker iets niet of nog niet te weten. Uit onderzoek blijkt namelijk dat leiders die pauzeren en zich de tijd gunnen om te reflecteren, substantieel betere beslissingen nemen. Onze cultuur belooft echter het tegenovergestelde.

De voorbeelden zijn alledaags. De vergadering waarin de stilte na een moeilijke vraag onmiddellijk wordt gevuld met meer woorden. Niet omdat die woorden iets toevoegen of de kijk op de zaak veranderen, maar omdat de stilte zelf ongemak oproept. De aandrang om direct te handelen en knopen door te hakken, terwijl nog onvoldoende duidelijk is hoe de situatie zich werkelijk zal ontwikkelen. We lijken ons nauwelijks een moment te gunnen om te zien wat er kan ontstaan. In plaats daarvan etaleren we te pas en te onpas onze kennis, lopen we met een grote boog om onze angsten en onzekerheden heen, en gaan we zonder aarzeling over tot doen. Deze reflexmatige drang naar actie zien we als daadkrachtig, maar in onze complexe, vloeibare realiteit is het eerder een vluchtreflex. We bouwen procedures om de onvoorspelbaarheid te beteugelen, in de hoop dat we de wereld kunnen beheersen in plaats van haar te bewonen. Het is de ultieme manier om de pijnlijke confrontatie met onszelf — met onze twijfels, onmacht en de leegte van het niet-weten — niet aan te hoeven gaan.

Om die beheersingsdrang te doorbreken, moeten we de gelaagdheid van het niet-weten ontrafelen. Het openbaart zich namelijk op verschillende niveaus, elk met een eigen dynamiek, een eigen specifieke angst en een eigen handelingsprincipe.

In dit artikel verkennen we drie dimensies van niet-weten:

- **In het moment:** De acute cognitieve en fysiologische reflex om onzekerheid onmiddellijk te sluiten, gedreven door de diepe angst dat twijfel gelijk staat aan zwakte.
- **In de situatie:** Het moment waarop je de feiten weliswaar ziet, maar nog niet weet wat ze betekenen of wat ze van je vragen. Hier regeert de angst om de verkeerde naam te geven aan wat zich aandient.
- **In jezelf:** De existentiële frictie wanneer je tussen twee identiteiten instaat. Je bent niet meer wie je was maar ook nog niet wie je wordt; een positie waarin de angst om de controle te verliezen over wie je bent verlamrend kan werken.

## Niet-weten in het moment: Keats' negatief vermogen

In december 1817 schreef de dichter John Keats een brief aan zijn broers. Het gesprek eerder die avond zat hem dwars vanwege het verlangen om elk open einde direct te sluiten, elke spanning op te lossen en elke onzekerheid te bezweren. Keats stelde hier een andere kwaliteit tegenover die hij 'negative capability' noemde: het vermogen om te "verblijven in onzekerheden, mysteries en twijfels, zonder geïrriteerd te grijpen naar feiten en rede".

Het woord negatief is niet afkeurend bedoeld. Integendeel, het duidt op het vermogen om niet meteen uitleg te zoeken voor wat we niet begrijpen. In plaats daarvan adviseert Keats om in de twijfel te blijven en aandachtig te blijven observeren en onderzoeken om het dieper te doorgronden. Hiermee loopt hij vooruit op het werk van de psycholoog en Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman, die waarschuwt voor de naïeve aanname dat "what you see is all there is".

Negatief vermogen, ook wel twijfelmacht of twijfelkracht genoemd, is geen passiviteit. Geen 'we zien wel'. Het is een actieve, veeleisende oefening in het verdragen van het onafgemaakte. Wie de onzekerheid te vroeg afsluit, snijdt

zichzelf af van informatie die zich alleen in de vertraging openbaart. Een te vroege conclusie is een vorm van geweld tegen de complexiteit van de werkelijkheid.

Er is ook een fysiologische verklaring voor die haast. Onder druk neemt het evolutionair oudere deel van ons brein het over. De drang naar een oplossing is dan vaak niets anders dan een poging van het zenuwstelsel om de stress van onzekerheid te verlagen. Niet de situatie maar de spanning stuurt ons. Dit maakt negatief vermogen tegelijkertijd tot een filosofische deugd en een fysiologische opgave. Leiders die de ruimte houden, doen dat eerst in hun eigen zenuwstelsel voordat zij het in de ruimte kunnen doen.

### **Niet-weten in het moment: hoe activeer je negatief vermogen?**

Het trainen van negatief vermogen vraagt om micro-interventies die gericht zijn op het zenuwstelsel:

- **Herken je sluitingsreflex:** De drang om snel te beslissen of te antwoorden kondigt zich bijna altijd fysiek aan. Bijvoorbeeld door een verhoogde hartslag, een kortere ademhaling of het fysiek voorover leunen aan de vergadertafel.
- **Verander je houding:** Dwing jezelf op zo'n moment om bewust achterover te leunen in je stoel, je schouders te laten zakken en je voeten plat op de grond te zetten. Hiermee geef je je zenuwstelsel het biologische signaal dat er geen acuut fysiek gevaar dreigt.
- **Neem bedenktijd:** Spreek niet direct, maar las een bewuste vertraging in. Zeg bijvoorbeeld: "Ik hoor wat er gezegd wordt, maar ik wil hier even over nadenken voordat we verdergaan".
- **Vervang de conclusie door een waarneming:** In plaats van de spanning te breken met een oordeel of besluit, benoem je puur de dynamiek die je waarneemt. Bijvoorbeeld: "Het valt me op dat we op dit punt heel snel tot een oplossing willen komen, maar ik heb de indruk dat we de complexiteit van het probleem nog onvoldoende doorgronden".

### **Niet-weten in de situatie: de kracht van het niet-ingrijpen**

Wat Keats intuïtief aanvoelde, heeft in de Chinese filosofie vorm gekregen in 'wu wei' (無為), letterlijk niet-handelen. Net als negatief vermogen is wu wei geen

oproep tot passiviteit. Het beschrijft een houding die niet tegen de situatie ingaat, maar handelt in overeenstemming met de natuurlijke dynamiek ervan.

Handel door niet te handelen en niets zal onbeheerst blijven, schreef de Chinese filosoof en stichter van het taoïsme Laozi in de zesde eeuw v.Chr. Hij bedoelde hiermee niet dat je niets moet doen, maar dat je handelt op een manier die de situatie geen geweld aandoet. Juist door niet in te grijpen, ontstaat ruimte voor wat organisch wil groeien, voor emergentie. De paradox is hier dat juist leiders die hun eigen wil opschorten, die wachten tot de situatie haar eigen richting onthult, het meest doeltreffend handelen. Hun handelen komt voort uit luisteren naar de natuurlijke dynamiek in plaats van uit sturen.

Dit komt overeen met wat we in de leiderschapspraktijk zien bij mensen die een fundamentele verschuiving in hun bewustzijn hebben doorgemaakt. Zij stellen de vraag “wat wil hier eigenlijk ontstaan?” en zijn bereid en in staat het antwoord af te wachten. Deze houding heeft gevolgen voor de manier waarop je kijkt en voor wat je bereid bent los te laten.

### **Niet-weten in de situatie: hoe activeer je wu wei?**

Wu wei is geen techniek maar een houding. Toch zijn er concrete manieren om haar te cultiveren, bijvoorbeeld:

- **Stel de vraag anders.** Vervang “Wat moet ik hier doen?” door “Wat wil hier eigenlijk ontstaan?” Die verschuiving verplaatst het zwaartepunt van de logica van de vraagsteller naar de situatie zelf.
- **Observeer voordat je intervenieert.** Geef jezelf de opdracht om in een vastgelopen situatie niet meteen te handelen, maar eerst te kijken wat er gebeurt en wat de situatie zelf in beweging zet.
- **Verdraag de openheid.** Wu wei vraagt het vermogen om een situatie open te houden, ook als de druk om te besluiten hoog is. Stel jezelf de vraag: “Komt deze druk voort uit de situatie zelf of uit mijn behoefte om controle te hebben?”

## Niet-weten in jezelf: Tussen twee identiteiten

Anders dan de eerste twee raakt de derde dimensie het niet-weten in de leider zelf. De onzekerheid is niet gerelateerd aan feiten of situaties, maar aan de eigen identiteit. Dit niet-weten kondigt zich anders aan dan de vorige twee. Het is geen spanning in het zenuwstelsel en geen ongemak over een situatie die nog geen richting heeft gekozen. Het zit dieper, in de vraag wie je bent als je vertrouwde rol wegvalt, als de context fundamenteel verandert of als wat je altijd deed opeens niet meer werkt. Veel leiders herkennen dit gevoel, maar benoemen het zelden. Het voelt te persoonlijk, te kwetsbaar en te ver verwijderd van de taal die eigen is aan de directiekamer.

Arnold van Gennep beschreef hoe overgangsrituelen altijd drie fasen kennen: scheiding, drempel en integratie. Collega-antropoloog Victor Turner bouwde door op Van Genneps gedachtengoed en werkte de middelste fase uit als de liminale ruimte (van het Latijnse woord voor drempel: *limen*). De liminale fase is de toestand waarin iemand niet meer het oude is, maar ook nog niet het nieuwe. De identiteit is opgeschort, de structuur tijdelijk opgeheven.

Voor veel leiders is dit realiteit. Het is de ervaring van tussen twee versies van jezelf te staan, tussen de vertrouwde identiteit die je hebt opgebouwd en een nieuwe die zich aandient maar nog geen vorm heeft gekregen. Wat deze tussenpositie zo moeilijk maakt is niet de onzekerheid over de situatie, maar de onzekerheid over wie je bent in die situatie. De angst om even 'niets' te zijn — noch je oude zelf, noch een nieuwe versie ervan — kan verlamdend werken. De neiging om die leegte snel te vullen is groot, bijvoorbeeld door vast te houden aan oude rollen, door je te haasten naar een nieuwe identiteit of door de overgang te verklaren in plaats van haar te doorleven. Maar wie de drempel te snel oversteekt, mist wat er in de tussenruimte kan opbloeien en mist daarmee de kans op werkelijke transformatie.

In die tussenruimte blijven vergt een ander soort moed dan de moed om te beslissen: de moed om aanwezig te blijven zonder de onzekerheid voortijdig te sluiten. Donald Winnicott gebruikte hiervoor de term *holding space*: bewust aanwezig zijn zonder te sturen, op te lossen of te oordelen. Voor leiders betekent

het volledig aanwezig zijn in de onzekerheid, zonder die onzekerheid weg te nemen. De grootste bijdrage is niet het verlossende antwoord, maar het vermogen om de ruimte open te houden zodat het antwoord zichzelf kan vinden.

### Niet-weten in jezelf: hoe bewoon je de tussenruimte?

Holding space vraagt een andere innerlijke houding dan de vorige twee dimensies: het verdragen van de frictie over wie je bent.

- **Benoem de overgang.** Spreek voor jezelf uit dat je tussen twee versies van jezelf staat. Stel de vraag: “Wat laat ik los en wat kan ik nog niet vasthouden?”
- **Weerspreek de urgentie.** De neiging om de leegte snel te vullen met een nieuwe rol of een nieuw verhaal over jezelf is begrijpelijk maar kostbaar. Stel jezelf de vraag: “Vul ik deze ruimte omdat het moment er rijp voor is of omdat de leegte ongemakkelijk is?”
- **Zoek getuigen, geen adviseurs.** De liminale fase vraagt niet om mensen die je vertellen wie je moet worden, maar om mensen die kunnen verdragen dat je het nog niet weet.

## De autoriteit van aanwezigheid

Keats, Laozi en Turner leefden in verschillende tijden en werelden. Toch beschreven ze alle drie hetzelfde. Wie werkelijk wil zien, moet stoppen met sturen. Wie werkelijk wil handelen, moet eerst leren stilstaan in het moment, in de situatie en in zichzelf. Dat vraagt geen passieve, afwachtende houding, maar een andere opvatting van leiderschap — een die ruimte schept en bewaart, en die onzekerheid bewoont in plaats van bezweert.

In een wereld die snelheid beloont en twijfel ontmoedigt, is dat niet zonder risico's. Maar het is de enige positie van waaruit werkelijke autoriteit mogelijk is. De autoriteit die uitgaat van de aanwezigheid.

### Twee reflectievragen

- Wanneer heb jij voor het laatst als bewuste keuze de onzekerheid laten bestaan? Wat maakte dat mogelijk of juist moeilijk?

- Welke onzekerheid draag jij op dit moment mee die nog geen naam heeft gekregen? En wat zou er gebeuren als je haar hardop zou benoemen?



## 2. De kunst van het stilstaan

### *Over stilstaan als innerlijke daad*

Niets voelt zo ongemakkelijk als stilstaan. In een wereld die gericht en ingericht is op voortdurende vooruitgang, ervaren we pauzes als iets tegennatuurlijks. Als achteruitgang. Tijdverlies. De norm is immers doorgaan, zo efficiënt en snel mogelijk. Maar wie nooit stilstaat, ziet alleen wat recht voor zich ligt. En zelfs dát is in de hectiek van alledag al een hele uitdaging.

Pauzeren is meer dan een onderbreking. Het is de mogelijkheid om op te kijken, om te zien en ervaren wat werkelijk om ons heen gebeurt. Het biedt ruimte voor verdieping en verwondering. Het is ook de ruimte waarin we onze nieuwsgierigheid kunnen volgen. Juist in deze ogenblikken van schijnbare inactiviteit, van ‘doelloosheid’, gebeurt er ontzettend veel. Gedachten krijgen de kans om te bezinken, patronen worden zichtbaar en nieuwe inzichten doemen op.

Pauzeren, kijken en nadenken. Het zijn de drie fundamenteën van mijn werk met mensen in leidinggevende posities. Want hoewel we leiders doorgaans waarderen voor hun snelheid en besluitvaardigheid, ontstaat de werkelijke kwaliteit van hun keuzes juist in de vertraging.

### Montaigne's achterkamer

De zestiende-eeuwse Franse filosoof Michel de Montaigne begreep dit als geen ander. Op 38-jarige leeftijd trok hij zich terug uit het publieke leven en creëerde in de toren van zijn kasteel een privébibliotheek — zijn ‘arrière-boutique’ (achterkamer), een ruimte volledig van hemzelf, afgeschermd van de eisen van het dagelijkse leven. Hier kon hij zich ongestoord overgeven aan twijfel en zelfonderzoek.

In zijn essay *Over de eenzaamheid* schreef hij dat we allemaal zo'n achterkamer nodig hebben. Een plek waar we ons kunnen terugtrekken, niet om de wereld de rug toe te keren, maar om ons juist beter met die wereld te kunnen verbinden. Zijn motto *Que sais-je?* (Wat weet ik?) was geen uiting van onzekerheid, maar van intellectuele vrijheid. Van de bereidheid om alles ter discussie te stellen, inclusief jezelf.

Montaigne's terugtrekken was niet het verzaken van verantwoordelijkheid, maar het bewaken van de innerlijke ruimte waarin je jezelf kunt ontmoeten. Alleen vanuit die ruimte kun je anderen werkelijk iets van waarde geven.

### **Montaigne's achterkamer: Hoe bewaak je jouw innerlijke ruimte?**

Montaigne had zijn toren, maar wat is jouw equivalent? Niet de fysieke plek, maar een innerlijke ruimte. Een moment of conditie waarbinnen jij werkelijk *bij* jezelf kunt komen.

#### **Drie dagelijkse routines:**

- Ochtend: Welk deel van mij is vandaag beschikbaar voor de organisatie en welk deel blijft onvoorwaardelijk van mijzelf?
- Avond: Markeer de overgang van werk naar privé met een vast ritueel dat je losmaakt van de rol die je die dag hebt gedragen.
- Tussendoor: Reserveer één moment zonder doel. Niet om je op iets voor te bereiden of om te herstellen, maar gewoon niets.

## **Steeds meer, steeds sneller**

Wanneer we mensen uitnodigen om werkelijk stil te staan, vragen we hen om uit de stroom van constante actie te stappen. Alleen vanuit zo'n positie van rust kunnen ze niet alleen vooruitkijken, maar ook terug naar waar ze vandaan komen, en opzij naar wat ze mogelijk hebben gemist terwijl ze vooruit holden.

De weerstand tegen dit pauzeren is begrijpelijk. Onze cultuur verheerlijkt productiviteit en voortdurende beweging. De socioloog Hartmut Rosa beschrijft hoe moderne samenlevingen worden aangedreven door een structurele logica van

acceleratie. Mensen willen niet per se sneller, maar het systeem waar we allemaal deel van uitmaken, bestraft stilstand. Wie niet meebeweegt, verliest terrein, positie. Waar Rosa de systeemdruk beschrijft die ons dwingt tot versnelling, laat de filosoof Byung-Chul Han zien hoe die druk ons individuele tijdsbeleving heeft vervormd. In de prestatiesamenleving, zo betoogt Han, zijn we intussen allemaal prestatiesubjecten geworden die zichzelf voortdurend uitbuiten en optimaliseren. In zo'n samenleving voelt stilstaan al snel als falen. Paradoxaal genoeg vinden we juist in die momenten van schijnbaar niets doen — wat Han 'contemplatieve tijd' noemt — de helderheid om de werkelijkheid te kunnen dragen. Volgens hem is het probleem niet een tekort aan tijd, maar het ontbreken van een andere tijdservaring. We zijn het vermogen kwijtgeraakt om een tragere tijd te bewonen.

### **Steeds meer, steeds sneller: Hoe herwin je contemplatieve tijd?**

Rosa beschrijft acceleratie als systeemdruk. Dat maakt het niet eenvoudig om ertegen in te gaan. Observeer de komende week: Op welke momenten versnel ik omdat ik dat zélf wil en op welke momenten omdat het systeem dat van mij verwacht? Wat is het verschil en wat doet dat verschil met mij?

#### **Drie dagelijkse routines:**

- Erken bij jezelf de neiging om rust alleen waardevol te vinden als ze dient als voorbereiding op actie.
- Laat ruimte tussen afspraken om de indrukken van het vorige gesprek te laten bezinken.
- Vertraag bewust als je merkt dat iedereen om je heen steeds sneller gaat.

### **De leegte die niet gevuld hoeft te worden**

De Japanse filosofie kent een concept dat deze noodzakelijke ruimte precies beschrijft: Ma (間). Het is de betekenisvolle leegte tussen twee punten. Denk aan de pauze in een muziekstuk: zonder die stilte zou de muziek haar kracht verliezen. Zo is Ma de onzichtbare structuur die betekenis geeft aan wat wel gezegd of gedaan wordt. Deze stilte is geen afwezigheid van iets, maar een aanwezigheid van een andere orde.

In onze prestatiesamenleving voelen we de druk om elke leegte op te vullen. Tijdens een vergadering ervaren we een ogenblik van stilte als ongemakkelijk. Ieder moment van twijfel wordt weggerationaliseerd. Maar juist in die leegte schuilt iets waardevols — het moment waarop gedachten kunnen bezinken en wat nog niet gezegd is de kans krijgt om te verschijnen.

Montaigne's torenkamer was een fysieke belichaming van Ma. Hij bewaakte die ruimte als een kostbaar bezit. Hij wist dat de leegte die er huisde uiterst vruchtbaar was. Onze eigen torenkamer hoeft geen fysieke plek te zijn. De uitdaging is om een mentale achterkamer in onszelf te ontsluiten — een innerlijke ruimte die we, zelfs midden in de dynamiek en de ruis van ons werk, bewust weten te beschermen en te bewonen.

### **Ma in de praktijk: Hoe eer je de leegte?**

Ma is niet iets wat je creëert maar iets wat je toelaat. In een vergadering, een gesprek, een besluitvormingsproces. Probeer de komende week één moment per dag de stilte niet te vullen om te ervaren wat er verschijnt als je de leegte laat bestaan.

#### **Drie dagelijkse routines:**

- Introduceer na een intensieve of emotioneel beladen bijdrage in een vergadering een moment van ruimte als erkenning van wat er is gezegd.
- Laat een stilte in een gesprek bestaan in het vertrouwen dat de leegte van dat moment meer oplevert dan de woorden.
- Vraag jezelf aan het einde van een dag: Welke stilte heb ik vandaag gevuld die ik had kunnen laten bestaan?

## **Een vrijplaats**

Misschien is de grootste uitdaging niet zozeer het creëren van de pauze zelf, maar het leren overwinnen van het ongemak dat ermee gepaard gaat. Het leren omarmen van die ongemakkelijke stilte, het vertrouwen dat er waarde schuilt in de ruimte tussen woorden, gedachten en acties. We zijn geneigd de pauze te legitimeren met de belofte dat we ons moeten terugtrekken om daarna beter of verder te kunnen

springen. In managementtermen krijgt de rust pas haar geldigheid als ze dient als oplaadstation voor de prestatiemachine. Maar wie de pauze reduceert tot een springplank voor effectiviteit, gaat voorbij aan haar betekenis. Montaigne's achterkamer is geen instrument maar een vrijplaats. Ze heeft geen legitimiteit nodig van de actie die erop volgt; ze is een doel op zich.

Rosa noemt wat in die ruimte mogelijk wordt 'resonantie': de kwaliteit van een relatie met de wereld waarin je werkelijk geraakt wordt en zelf iets in beweging zet. Resonantie is het tegenovergestelde van vervreemding. Ze ontstaat niet in drukte, maar in stilte. Niet in acceleratie, maar in het durven vertragen.

Dat is niet eenvoudig in de drukte van alledag, maar juist dan is stilstaan essentieel. Een kans om even uit de constante stroom van actie te stappen. Om te kunnen zien wat je onderweg misschien over het hoofd hebt gezien of uit het oog bent verloren. Uiteindelijk is het in deze reflectieve ruimte dat mensen zichzelf werkelijk kunnen ontmoeten. Dat ze ontdekken wie ze zijn en wie ze kunnen worden.

Montaigne moest zich letterlijk terugtrekken in een toren. Aangezien maar weinigen van ons over zo'n toren beschikken, zullen we moeten leren de ruimte in onszelf te vinden en te bewonen — onze eigen 'sanctuaire intérieur'.

### **Twee reflectievragen**

- Wat legitimeer jij als reden om te pauzeren en wat zou er veranderen als de pauze geen rechtvaardiging nodig had?
- Waar in jouw werk of leven bestaat al een vrijplaats en hoe bewaar je haar?



### 3. De onzekerheid bewonen

#### *Over onzekerheid als existentiële conditie*

Er is iets opmerkelijks gebeurd in de taal die leiders, managementjournals en consultancyfirma's spreken. Je hoort of leest overal dezelfde woorden: complexiteit, onzekerheid, ambiguïteit. Maar als je goed oplet, zie je ook wat er doorgaans op volgt: een nieuwe aanpak, een ander model, 'best practices'. De woorden mogen dan wel veranderd zijn, de beweging erachter is nog steeds dezelfde: zo snel mogelijk weg van de onzekerheid. Wat opvalt aan dit mechanisme is hoe snel de erkenning van complexiteit omslaat in de aandrang om die te beheersen. En hoe daarbij de taal van het niet-weten wordt ingezet om tóch te weten.

Dat is natuurlijk geen toeval. Onze intelligentie kan complexiteit benoemen, classificeren, vloeiende meningen produceren. Ze is snel, resoluut. Wijsheid beweegt anders; ze is trager, minder gebaat bij snelle conclusies. Ze vraagt niet alleen wat feitelijk juist is, maar ook wat dingen betekenen en wat een gegeven waarheid vraagt van degene die haar onder ogen ziet. Het verschil tussen beide is het verschil tussen de taal spreken en haar doorvoelen.

Door de taal van complexiteit alleen te spreken, blijven we onzekerheid zien als iets wat kan worden gemanaged of zelfs opgelost. We voegen hooguit nieuwe woorden toe aan een bestaand wereldbeeld, zonder onze blik wezenlijk te veranderen. Wat hiermee verloren gaat, is precies dat wat de moeite waard was om te bewaren: de onzekerheid zelf.

#### **Twee soorten onzekerheid**

Onzekerheid kent twee verschijningsvormen. De eerste is vertrouwd. Je hebt de analyse nog niet afgerond omdat je informatie nodig hebt uit een rapport dat pas

volgende week verschijnt. Het is ongemakkelijk, maar deze onzekerheid is beheersbaar; ze heeft een horizon.

De tweede manier raakt niet wat je weet, maar *hoe* je weet. Ze raakt het bewustzijn zelf. Dat bewustzijn moet oordelen, kiezen en handelen, maar ontdekt dat het geen neutraal instrument is. Het is gekleurd door ervaring, begrensd door wat het tot nu toe kon zien, en onlosmakelijk verweven met de situatie waarover het zich moet uitspreken. Je kunt niet buiten jezelf stappen om je eigen oordeel te evalueren. Hier is onzekerheid een existentiële conditie — een toestand van het zelf. Ze heeft geen horizon, lost niet op met meer analyse of een beter model. Ze vraagt iets anders: niet meer weten, maar een ander zijn in verhouding tot wat je niet weet.

Het is precies dit onderscheid dat verdwijnt wanneer organisaties over complexiteit spreken. Ze behandelen existentiële onzekerheid als ware het een informatieprobleem. Ze sturen op data, proces, structuur, en missen daardoor wat er werkelijk op het spel staat. Dit wrekt zich zodra we naar de dynamiek van systemen kijken.

## Systemen en het zelf

Dave Snowden, die het Cynefin framework introduceerde, laat zien dat een complex systeem fundamenteel anders is dan een gecompliceerd systeem. Waar in gecompliceerde systemen oorzaak en gevolg traceerbaar zijn, zijn ze in complexe systemen ontkoppeld. Patronen worden pas achteraf zichtbaar en ervaring en expertise blijken onbetrouwbaar op momenten dat ze het meest nodig lijken.

Donella Meadows voegt hieraan toe dat systemen hun eigen logica hebben — een logica die zich niet voegt naar menselijke intentie of tijdschaal. Je kunt een systeem beïnvloeden maar niet controleren. De mogelijkheden tot interventie, die zij ‘leverage points’ noemt, zitten zelden daar waar je ze vermoedt. En de effecten van je ingrijpen zijn vaak het tegengestelde van wat je beoogde.

Snowden en Meadows beschrijven hiermee de buitenkant van complexiteit: de logica van systemen. De onzekerheid die leiders het meest raakt, komt echter van

binnenuit. Er is namelijk een moment waarop de complexiteit van de wereld de complexiteit van de waarnemer ontmoet. Op dat moment gaat het niet langer om de aard van de context, maar om de aard van het zelf.

De paradox is dat naarmate leiders zich ontwikkelen en meer perspectieven kunnen innemen, de onzekerheid toeneemt in plaats van af. Wie meer ziet, stuit immers vaker op wat hij niét weet. Wie meer standpunten kan innemen, ervaart hoe toevallig en beperkt het eigen perspectief is. De externe complexiteit en de interne ontwikkeling versterken elkaar. Op een gegeven moment weet je niet meer wat buiten is en wat binnen — wat de wereld je aandoet en wat je zelf meebrengt. In die verwevenheid krijgt de existentiële onzekerheid haar volle gewicht. Dit is geen informatie- of analyseprobleem, maar een existentieel probleem dat raakt aan hoe je in de wereld bent. En het is hier dat John Keats de noodzaak zag van wat hij ‘negative capability’ (negatief vermogen) noemde: het vermogen om te “verblijven in onzekerheden, mysteries en twijfels, zonder geïrriteerd te grijpen naar feiten en rede.” Het is de bereidheid om het niet-weten uit te houden, zonder het onmiddellijk te willen oplossen.

## Drie reflexen: het plan, de agenda en taal

Maar zelfs wie dit begrijpt, merkt dat de reflexen sterker zijn dan het inzicht. Dat is geen kwestie van onwil of onvermogen, maar van patronen die diep in onze cultuur en ons zenuwstelsel zijn ingesleten. Het zijn automatische mechanismen om de spanning van het niet-weten snel te ontladen.

De meest structurele reflex is het plan als architectuur van ons denken: probleem, analyse, oplossing. Deze lineaire beweging is zo diep verankerd dat we haar niet ervaren als een keuze, maar als een vanzelfsprekendheid. Plannen geven richting, dat is hun waarde. Maar ze wekken ook een illusie: alsof de werkelijkheid zich voegt naar de logica van het papier. Alsof dat wat complex is zich gedraagt als het gecompliceerde, en dus met kennis en expertise oplosbaar is.

De agenda biedt een vergelijkbare structuur om weg te blijven van het ongemak. Een overleg waarin veel wordt besproken, geeft een gevoel van beweging, van

voortgang en grip. Wat zo'n agenda zelden biedt, is de onderbreking die echt denken vraagt: de ruimte om stil te staan bij wat er werkelijk op het spel staat, zonder dat er al een routekaart klaarligt.

En dan is er de taal zelf. Wie soepel verklaart 'comfortabel te zijn met ambiguïteit' of te 'navigeren in complexiteit', heeft de onzekerheid benoemd en daarmee direct op afstand geplaatst. Het juiste vocabulaire fungeert als een schild. De woorden suggereren beheersing van iets wat per definitie onbeheersbaar is. Ze maken het onmogelijk om nog hardop toe te geven wat de feitelijke realiteit is: dat je eigenlijk niet weet waar je staat.

### **Reflexen: Herken jouw eigen patroon**

Het doorbreken van deze reflexen begint met scherpe observatie. Ga de komende week bij jezelf na: Op welk moment grijp jij naar een plan, een overleg of het vertrouwde vocabulaire om de onzekerheid te bezweren? Wordt die reactie uitgelokt door de situatie zelf of door het ongemak dat erbij hoort?

#### **Drie reflectievragen:**

- Het plan: Welke onzekerheid heb ik recent gevangen in structuur, terwijl de situatie eigenlijk om vertraging of stilstaan vroeg?
- De agenda: Welke ontmoeting heb ik overladen met agendapunten om de leegte en het werkelijke gesprek te vermijden?
- Taal: Wanneer heb ik voor het laatst "Ik weet het niet" durven zeggen, zonder er meteen een geruststellende relativering ("Maar ...") aan toe te voegen?

## **Cultuur als de ultieme uitweg**

Deze reflexen bestaan niet in een vacuüm. Ze worden gedragen door de cultuur van de organisatie zelf. Door wat we belonen, verwachten en wat we onuitgesproken vragen. Besluitvaardigheid en daadkracht — nog altijd de graadmeters van wat we 'sterk leiderschap' noemen — staan haaks op stilstaan, niet-weten of de weigering om de onzekerheid te snel te sluiten.

Zo versterken individuele reflexen en collectieve druk elkaar. Leiders die werkelijk

in de onzekerheid willen blijven, moeten dat doen tegen de stroom in, tegen de eigen neiging tot houvast en ook tegen de verwachtingen van hun omgeving. Dat maakt bewonen niet alleen een kwestie van bewustzijn, maar ook een van moed. Die moed begint met een verschuiving in hoe je naar onzekerheid kijkt: van iets wat verdragen moet worden naar iets wat bewoond kan worden. Beide zijn wezenlijk verschillend. Verdragen impliceert wachten op helderheid, op het moment waarop de onzekerheid wijkt. Bewonen impliceert daarentegen aanwezigheid. De aanwezigheid van iemand die besloten heeft dat weglopen geen recht doet aan de werkelijkheid. De Britse dichter en filosoof David Whyte voegt hier iets aan toe dat moeilijk in begrippen te vatten is: werkelijkheid is geen object dat je analyseert maar een gesprekspartner die antwoordt, mits je bereid bent te luisteren. Volgens Whyte is de onzekerheid niet de stilte voor het antwoord, maar het antwoord zelf.

Bewonen is niet het eindpunt; het is de voorwaarde. Wie de onzekerheid werkelijk heeft bewoond, staat anders in de wereld — en oordeelt anders. Niet omdat hij meer weet, maar omdat hij anders aanwezig was.

### **Bewonen: hoe maak je de verschuiving van verdragen naar aanwezig zijn?**

Bewonen vergt oefening. Probeer de komende week één onzekerheid die je nu draagt eens niet op te lossen, maar erin aanwezig te blijven.

#### **Drie dagelijkse routines:**

- Merk het moment op waarop je wil ingrijpen of tot een conclusie wilt komen. Stel dit uit en zie wat er verschijnt.
- Stel jezelf aan het einde van een moeilijk gesprek of vergadering de vraag: Was ik aanwezig in wat er speelde of was ik vooral bezig met wat ik eraan kon doen?
- Kies één onzekerheid die je nu draagt en noteer wat je erover weet, wat je niet weet en wat je bereid bent open te laten.

## **Geen methode maar karakter**

De westerse managementreflex is om onzekerheid te willen bezweren met een nieuwe structuur of beter model. Maar als de grond onder je voeten vloeibaar is, helpt het niet om jezelf in beton te gieten. De werkelijke opgave is mee te bewegen

met de stroom van de situatie, zonder je eigen innerlijke as te verliezen. Juist een stevige innerlijke architectuur maakt een vloeibare manier van aanwezig zijn mogelijk. Wie innerlijk gegrond is, hoeft zich uiterlijk niet te verharden. Dat is wat ik omschrijf als vloeibaar leiderschap: een voortdurende oriëntatie in de tussentijd, die niet stoelt op de westerse drang naar beheersing, maar op een relationele aanwezigheid. Leiders die de moed opbrengen om hierin aanwezig te blijven, ontwikkelen geen nieuwe vaardigheden maar kweken hun karakter — het geheel van houdingen en innerlijke gewoonten dat bepaalt hoe je aanwezig bent in de ruimte waarin het antwoord nog niet vaststaat.

De onzekerheid lost hiermee niet op. Ze wordt bewoond, en in dat bewonen — in die vloeibare aanwezigheid, die gerichte aandacht en dat bewuste uithouden — ontstaat iets wat geen enkel plan biedt: het oordeel dat de situatie werkelijk verdient.

#### **Twee reflectievragen**

- Is er op dit moment een onzekerheid die je echt bewoont of zijn er onzekerheden die je alleen maar verdraagt?
- Wat zou er veranderen in de manier waarop je leidinggeeft als je onzekerheid niet als probleem zag maar als conditie?

## 4. Oordelen zonder kader

### *Over het moment waarop denken overgaat in doen*

Kaders structureren ons denken. Ze maken morele spanning zichtbaar en dwingen ons ertoe expliciet te maken wat anders onuitgesproken blijft. Een goed afwegingskader legt bloot welke waarden op het spel staan, wiens belangen worden geraakt en wat de mogelijke consequenties zijn van de keuzes die we maken. Wie zo'n kader weloverwogen toepast, denkt grondiger na dan wie dat niet doet.

Maar diezelfde kaders zwijgen op het moment van het oordeel zelf. Twee leiders kunnen met hetzelfde afwegingskader en dezelfde informatie tot verschillende conclusies komen — beide verdedigbaar, beide doordacht. Op zulke momenten helpt het kader niet. Wat overblijft is het persoonlijke oordeel.

### Wanneer waarden botsen

Volgens de filosoof Isaiah Berlin bestaan er meerdere, vaak onverenigbare waarden die allemaal legitiem en waardevol zijn. Zijn theorie van waardepluralisme betekent dat er geen universeel antwoord is op morele vragen. Waarden zoals vrijheid, gelijkheid, loyaliteit, eerlijkheid, rechtvaardigheid en mededogen kunnen elkaar tegenspreken — en doen dat ook.

Deze botsende waarden dwingen ons tot moeilijke keuzes, waarbij geen van beide opties volledig bevredigend is. Deze conflicten lossen niet op door meer analyse. Ze zijn, volgens Berlin, een onvermijdelijk kenmerk van het morele leven. Net zoals de waarden en hun spanningen echt zijn, is ook het verlies dat elke keuze met zich meebrengt echt. Wie dit verdoezelt met een procedure of een stappenplan, doet geen recht aan wat er op het spel staat.

Voor leiders heeft dit een concrete consequentie: elk moreel oordeel doet iemand tekort. Een reorganisatie die het voortbestaan van de organisatie veiligstelt, gaat

ten koste van werkgelegenheid. Een besluit dat eerlijk is tegenover het team, kan oneerlijk uitpakken voor een individu. De vraag is niet hoe je verlies vermijdt, maar hoe je het als leider kunt dragen.

## Kennis is nog geen wijsheid

Aristoteles noemde ‘phronesis’ (Φρόνησις; Latijn: prudentia) — het vermogen om in concrete situaties te zien wat moet gebeuren — de leidende praktische deugd. Deze praktische wijsheid onderscheidt zich van wat de Grieken ‘sophia’ (Σοφία) noemden: de theoretische kennis van eerste principes en eeuwige waarheden.

Waar sophia zich richt op het onveranderlijke, houdt phronesis zich bezig met het veranderlijke en contingente — met situaties die morele keuzes vragen. Het combineert intellectueel inzicht met moreel oordeel: niet alleen weten wat goed is, maar ook zien hoe dat in deze specifieke context vorm krijgt.

Deze praktische wijsheid sluit direct aan op het waardepluralisme van Berlin. Juist omdat waarden onvermijdelijk botsen en elke keuze morele restschade achterlaat, volstaat een universeel afwegingskader of protocol niet. Als er één perfecte morele formule bestond, hadden we immers genoeg aan een spreadsheet. Karakter en phronesis zijn pas nodig op het moment dat de systemen zwijgen en de spanning niet weg te rekenen valt.

Maar wat maakt dat zien mogelijk? Dat is de vraag die in beschrijvingen van phronesis als vaardigheid of methode vaak onbeantwoord blijft. Oefeningen en reflectiepraktijken helpen bij het cultiveren van de klassieke deugden, maar phronesis vereist de aanwezigheid van een innerlijke ruimte waarin het oordeel zich kan vormen in het moment. Het veronderstelt een zelf dat niet wegloopt voor de onzekerheid en twijfel maar haar bewoont.

Wie phronesis probeert te ontwikkelen als een techniek, ontdekt dat die techniek zwijgt op het moment dat het erop aankomt. Want phronesis is geen instrument, maar de erkenning dat instrumenten tekortschieten wanneer waarden botsen.

Praktische wijsheid vraagt om een specifieke innerlijke gesteldheid, die we in de eerdere delen van deze reeks verkenden.

Zonder de discipline van het niet-weten kleurt de leider de morele spanning te snel in met oude, veilige antwoorden — antwoorden die de complexiteit van Berlins waardepluralisme negeren. Zonder de kunst van het stilstaan bezwijkt het oordeel onder de dwingende acceleratie van de prestatiemachine, terwijl de situatie juist om vertraging vraagt. En zonder het vermogen om de onzekerheid daadwerkelijk te bewonen, blijft de leider een passant in zijn eigen crisis — wachtend tot de storm overwaait in plaats van echt aanwezig te zijn.

Phronesis is de deugd die deze innerlijke ruimte operationaliseert. Het is het kantelpunt waarop niet-weten, stilstaan en bewonen transformeren van innerlijke houding naar uiterlijke daad. Het is wijsheid die weet dat elke keuze een verlies inhoudt, maar die toch kiest en die verantwoordelijkheid neemt voor die keuze. Niet ondanks de onzekerheid, maar juist vanuit haar.

### **Phronesis: hoe ontwikkel je praktische wijsheid?**

Phronesis ontwikkel je niet in een training maar in de dagelijkse praktijk van het oordelen. Probeer de komende week één beslissing bewust anders te benaderen — niet door meer informatie te verzamelen maar door langer in de spanning te blijven.

#### **Drie dagelijkse routines:**

- Stel jezelf vóór een belangrijk gesprek of beslissing de vraag: Wat vraagt deze specifieke situatie van mij, niet in het algemeen, maar hier, nu, van mij?
- Merk op wanneer je een oordeel velt op basis van een principe of procedure in plaats van op basis van werkelijke aanwezigheid in de situatie.
- Vraag jezelf aan het einde van de dag af: bij welk besluit voer ik blind op de bestaande procedure of data (afgeleid), en waar vertrouwde ik op de specifieke frictie die ik aan de vergaderingtafel voelde (gezien)?

## Het moment van het oordeel

Waar het uithouden van de onzekerheid zich afspeelt in de innerlijke ruimte van ons bewustzijn, vraagt de stap naar buiten om wat Hannah Arendt de terugkeer naar de wereld noemt: het oordeel. Voor haar is denken de noodzakelijke onderbreking — het gesprek met jezelf — maar het oordeel is de daad waarmee je weer in de realiteit stapt. Het trekt je even uit de wereld om je verhouding tot die wereld te onderzoeken en eindigt in een terugkeer: het oordeel. Leiders die werkelijk in onzekerheid hebben gestaan, oordelen anders dan zij die haar hebben omzeild. Dat is niet omdat ze meer te weten zijn gekomen, maar omdat ze de situatie wezenlijk hebben uitgehouden. Ze hebben een vermogen ontwikkeld om niet alleen te zien wat aan de oppervlakte ligt, maar ook wat daaronder beweegt — de verborgen motieven, de onuitgesproken dynamieken, de onderstroom onder het stille water. Die waarneming is onlosmakelijk verbonden met zelfkennis. Wie zijn eigen blinde vlekken kent, ziet ze ook eerder bij anderen.

Het oordeel is niet afgeleid van een principe, niet de conclusie van een redenering. Het is gezien door iemand die werkelijk aanwezig was in de situatie, die de onzekerheid niet heeft omzeild maar bewoond. Dat is wat het onderscheidt van een beslissing die voortkomt uit een te volgen procedure. Die procedure kan correct zijn, maar een oordeel is iets anders: het is de daad van een persoon die de situatie in haar volle gewicht heeft gedragen.

Dit vraagt iets specifiek van de leider: niet meer kennis of een betere methode, maar een andere manier van aanwezig zijn. Een manier die de onvermijdelijke spanningen tussen waarden, zoals Berlin die beschreef, niet ontkent, maar draagt. Wie de onzekerheid omzeilt met agenda's, plannen en vocabulaire, oordeelt vanuit een positie die hij niet werkelijk innam. Hij spreekt, maar hij heeft niet gestaan waar de woorden vandaan zouden moeten komen.

## De prijs van het oordeel

De moraalfilosoof Bernard Williams introduceerde het begrip morele restschade: het idee dat zelfs het beste, meest doordachte oordeel iets achterlaat. Het is het

onvermijdelijke gevolg van waarden die botsen en dat kiezen voor het ene betekent dat we iets anders achterlaten. Wat we achterlaten verdwijnt niet, maar blijft bestaan, als een morele werkelijkheid die erkenning verdient.

Wat dit van leiders vraagt is eerlijkheid. Eerlijkheid over wat een beslissing heeft gekost, wie er iets bij heeft verloren en wat niet is meegewogen. Wie dit niet ziet of wil zien, oordeelt lichter dan de situatie vereist. Wie haar wel ziet en ook draagt, oordeelt eerlijker en daarmee menselijker.

Dit is ook wat morele ernst onderscheidt van moreel perfectionisme. Leiders die geloven dat het juiste oordeel geen verlies achterlaat, zoeken een zekerheid die niet bestaat. Maar leiders die de restschade erkennen, aanvaarden de werkelijkheid van het morele leven zoals het is: niet een oplosbaar probleem, maar een conditie die vraagt om aanwezigheid, karakter en de moed om te dragen wat niet weg te redeneren valt.

### **Morele restschade: hoe draag je wat je achterlaat?**

Elk ernstig oordeel laat iets achter. Dat erkennen is geen zwakte maar eerlijkheid. Probeer de komende week één recent besluit te bekijken op wat het heeft gekost — niet om het te herzien maar om het volledig te dragen.

#### **Drie reflectievragen:**

- Welke beslissing heb ik recent genomen waarbij ik wist dat iemand er iets bij zou verliezen, en heb ik dat verlies benoemd of omzeild?
- Wat heb ik niet meegewogen in een recent oordeel, niet omdat het niet bestond, maar omdat het niet in het kader paste?
- Hoe draag ik de restschade van mijn oordelen, als last die ik vermijd of als verantwoordelijkheid die ik erken?

## **Koers bepalen**

Oordelen doe je in het moment. Koers bepalen vraagt iets heel anders: een wilsdaad richting de toekomst die je niet of in ieder geval niet volledig kunt overzien. Je

handelt terwijl je weet dat de werkelijkheid zich niet voegt naar jouw plan of toekomstbeeld.

Dit raakt aan de wetmatigheid die Ludwig Wittgenstein blootlegde in zijn filosofie over zekerheid: handelen gaat vooraf aan rechtvaardigen. In de praktijk betekent dit dat je op een bepaald punt een richting kiest zónder dat je die keuze al volledig kunt onderbouwen. Dat is geen onzorgvuldigheid; het is de erkenning dat elke complexe situatie nu eenmaal meer vraagt dan analyse kan geven. Je staat ergens op — een geheel van overtuigingen, ervaringen, verhoudingen — zonder dat je die grond op dat moment mathematisch kunt bewijzen. Leiders die wachten op een koers die zij vooraf dicht kunnen timmeren, wachten op een zekerheid die nooit beschikbaar is. Wat wél beschikbaar is, is de bereidheid om vanuit die onzekere grond te bewegen. Niet achteloos, maar gegrond in karakter en aanwezigheid.

Koers bepalen is daarom niet primair een strategische daad maar een existentiële. Het is de daad van iemand die de onzekerheid heeft bewoond, die heeft geleerd te oordelen zonder houvast en die bereid is de prijs van dat oordeel te dragen. Iemand die weet vanwaar hij vertrekt, ook als de bestemming zich onderweg nog moet onthullen.

### **Koers bepalen: hoe handel je vanuit onzekere grond?**

Koers bepalen is geen strategische daad maar een existentiële. Het vraagt niet meer informatie maar meer vertrouwen in de grond waarop je staat — ook als je die grond niet volledig kunt articuleren.

#### **Drie dagelijkse routines:**

- Merk op wanneer je wacht op meer zekerheid voordat je een richting kiest. Stel jezelf de vraag: wacht ik omdat de situatie het vraagt of omdat ik de onzekerheid nog niet heb bewoond?
- Spreek één keer per week hardop uit vanwaar je vertrekt — niet waar je naartoe wil, maar wat je overtuigingen, waarden en ervaringen zijn die je koers dragen.
- Vraag jezelf na een koersbeslissing: heb ik gehandeld vanuit karakter en aanwezigheid, of vanuit de behoefte om de onzekerheid te sluiten?

## Geen methode maar karakter

Wat vraagt dit alles van leiders? Het antwoord op die vraag is even simpel als gelaagd: een karakter gevormd door de praktijk van het bewonen — van onzekerheid, stilte, niet-weten. Een zelf dat phronesis niet ziet als techniek, maar als conditie. Dat de restschade van zijn oordelen erkent zonder er door te worden verlamd. Dat koers bepaalt vanuit een grond die hij voelt maar niet volledig overziet.

De klassieke traditie noemde dit karakter in de letterlijke zin: het geheel van houdingen en gewoonten dat bepaalt hoe iemand aanwezig is, hoe hij oordeelt, hoe hij handelt. Het groeit langzaam door oefening, ervaring en de bereidheid om telkens opnieuw te staan waar het erop aankomt.

Deze reeks heeft die grond verkend. Niet als systeem, maar als de innerlijke architectuur die leiders in staat stelt te zijn wat de situatie verlangt. Die basis leg je niet in een training of tijdens een retreat. Je bouwt haar op in het dagelijks leven — in stilte, in onzekerheid en in de oordelen die je draagt.

### **Twee reflectievragen**

- Welke morele restschade van een recent besluit ben je op dit moment nog aan het wegedeneren met managementtaal, in plaats van het simpelweg te dragen?
- Bij welke strategische keuze wacht je nu op 'honderd procent zekerheid' uit de data, terwijl je weet dat die zekerheid niet bestaat en je eigenlijk de stap voorwaarts moet riskeren?



## Slotakkoord

De vier essays in deze bundel begonnen bij een ongemak. Niet het ongemak van een probleem dat om een oplossing vraagt, maar het ongemak van een werkelijkheid die zich niet voegt naar onze wil. Ze eindigden ook niet met een antwoord, maar met de uitnodiging om de innerlijke ruimte die aan alles voorafgaat te bewonen. Die ruimte bouw je niet in een training of tijdens een retreat. Je bouwt haar met geduld in het dagelijks leven — in stilte, in onzekerheid en in de oordelen die je draagt.

Wie een bewoonbare organisatie wil bouwen, moet eerst de eigen innerlijke architectuur leren bewonen. Juist die innerlijke grond maakt een vloeibare aanwezigheid in een onzekere wereld mogelijk.

## Bronnen

Dit overzicht vermeldt de bronnen voor de afzonderlijke essays. Zodoende komen sommige bronnen op meerdere plaatsen terug.

### Essay 1: De discipline van het niet-weten

Chris Argyris en Donald Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Addison-Wesley, 1978). Voor de toepassing op leiderschapscultuur: Chris Argyris, *Teaching Smart People How to Learn*, Harvard Business Review (mei–juni 1991).

Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux, 2011).

Voor de toepassing op leiderschap: David Rock, *Your Brain at Work* (Harper Business, 2009); voor empirisch bewijs voor het prestatieverschil bij reflectie: Giada Di Stefano e.a., *Learning by Thinking: How Reflection Aids Performance*, Harvard Business School Working Paper No. 14–093 (2014).

John Keats, *The Letters of John Keats* (Harvard University Press, 1958). Zie voor de brief aan George en Thomas Keats, 21 december 1817: Deel I, p. 193.

Laozi, *Tao Te Ching* (vert. D.C. Lau; Penguin Classics, 1963). Voor de toepassing op leiderschap: Edward Slingerland, *Trying Not to Try* (Crown, 2014). Voor een moderne uitwerking van wu wei in complexe systemen: Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations* (Sage, 1995). Weick bepleit dat in ambigue situaties betekenis en richting pas achteraf ontstaan, wat een periode van opschorting en observatie noodzakelijk maakt.

Arnold van Gennep, *Overgangsruten* (Boom, 2005) en Victor Turner, *The Ritual Process* (Aldine, 1969). Voor de toepassing op organisatieverandering: William Bridges, *Transitions* (Addison-Wesley, 1980).

Donald W. Winnicott, *The Theory of the Parent-Infant Relationship* (1960).  
Opgenomen in: *The Maturational Processes and the Facilitating Environment* (Hogarth Press, 1965). Winnicott formuleerde het concept van de *holding environment* oorspronkelijk binnen de ontwikkelingspsychologie. In de moderne leiderschapsliteratuur is dit concept doorvertaald naar de context van organisatieverandering door onder andere Ronald Heifetz (*Leadership Without Easy Answers*, 1994). Heifetz onderbouwt dat effectieve leiders de spanning in een systeem niet moeten wegnemen, maar moeten reguleren (een *holding environment* bieden) zodat het systeem zelf het aanpassingsvermogen ontwikkelt om het probleem op te lossen.

### Bronnen bij het kader negatief vermogen

- **Herken je sluitingsreflex:** Dit is gebaseerd op de polyvagaaltheorie van onder andere Stephen Porges en de neurowetenschap rondom het autonome zenuwstelsel. Wanneer we onzekerheid ervaren, interpreteert ons brein (de amygdala) dit als een bedreiging. Dit leidt naar een milde vecht- of vluchtreactie, zoals voorover leunen, spierspanning, snelle ademhaling. Aangezien dit een fysieke feedback loop is (bottom-up), kun je de mentale stress verlagen door je lichaam bewust in een 'veilige' houding te dwingen. Bijvoorbeeld door achterover te leunen en spieren te ontspannen. Dat kalmeert de amygdala. Joseph LeDoux, *The Emotional Brain* (Simon & Schuster, 1996), Daniel Siegel, *The Developing Mind* (Guilford Press, 1999) en Stephen Porges, *The Polyvagal Theory* (W. W. Norton & Company, 2011).
- **Verander je houding:** Zie Herken je sluitingsreflex.
- **Neem bedenktijd:** Dit stoelt op het principe van cognitieve inhibitie en Daniel Kahnemans Systeem 1 en Systeem 2. Systeem 1 (reflexmatig, snel) wil de spanning direct oplossen. Door hardop pauze te claimen, dwing je het brein om te schakelen naar Systeem 2 (rationeel, vertragend). Het sluit ook aan bij de bekende quote uit de existentiële psychologie (vaak toegeschreven aan Viktor Frankl): "Tussen de stimulus en de respons ligt een ruimte. In die ruimte ligt onze vrijheid om te kiezen". Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux, 2011).
- **Vervang de conclusie door een waarneming:** Dit is rechtstreeks gebaseerd op de methodiek van non-violent communication (Marshall Rosenberg) en het

concept 'The view from the balcony' uit het werk over Adaptive Leadership (Ronald Heifetz). Rosenberg toonde aan dat het uiten van een pure, objectieve waarneming ("Ik merk dat we snel rennen") de defensieve stand bij anderen verlaagt, terwijl een oordeel of conclusie ("jullie zijn te gehaast") juist voor frictie zorgt. Marshall Rosenberg, *Nonviolent Communication* (PuddleDancer Press, 1999).

### Bronnen bij het kader wu wei

- **Stel de vraag anders:** Zie Edgar H. Schein, *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling* (2013). Schein onderbouwt hoe het stellen van vragen waarop de leider het antwoord zelf nog niet weet, een voorwaarde is voor effectief leiderschap in complexe systemen. Zie ook: Peter Senge, *The Fifth Discipline* (1990).
- **Observeer voordat je intervenieert:** Dit sluit aan bij de U-curve van Otto Scharmer (*Theory U*, 2007). Om tot werkelijke vernieuwing te komen, moet de reflex van het 'downloaden' (onmiddellijk handelen op basis van oude reflexen) worden doorbroken door een fase van vertraagde, zuivere waarneming.
- **Verdraag de openheid:** Onderzoek naar *ambigüïteitstolerantie* toont aan dat het verdragen van deze openheid een cruciale voorspeller is voor creatief probleemoplossend vermogen in tijden van crisis. Zie onder andere *Antifragile* (2012) van Nassim Taleb over het belang van negatieve capaciteit in besluitvorming.

### Bronnen bij het kader tussenruimte

- **Benoem de overgang:** Dit sluit aan bij het werk van William Bridges over transitie (*Transitions*, 1980). Bridges maakt onderscheid tussen verandering als externe gebeurtenis en transitie als interne psychologische verwerking. Het benoemen van de overgang is de eerste stap in die interne verwerking.
- **Weerspreek de haast:** Otto Scharmers Theory U beschrijft hoe leiders die de downloadingfase niet doorbreken — het vasthouden aan oude patronen en identiteiten — geen werkelijke transformatie doormaken (*Theory U*, 2007). De vraag "vul ik deze ruimte omdat het moment er rijp voor is?" is een directe toepassing van Scharmers 'letting go'.

- **Zoek getuigen, geen adviseurs:** Dit raakt aan het werk van Robert Kegan over adult development en de rol van holding environments — relaties die iemand kunnen dragen zonder hem te sturen (*In Over Our Heads*, 1994). Een getuige is precies zo'n holding environment in menselijke vorm.

## Essay 2: De kunst van het stilstaan

Michel de Montaigne, *De essays* (Athenaeum—Polak & Van Gennep, 2016). Boek I.39: *Over de eenzaamheid* en Boek III.10: *Hoe je een goed gebruik van je wilskracht maakt*.

Sarah Bakewell, *Hoe te leven: Het leven van Montaigne in één vraag en twintig pogingen tot een antwoord* (ten Have, 2024).

Hartmut Rosa, *Sociale acceleratie* (Boom, 2014). Rosa onderscheidt drie vormen van acceleratie: technologische acceleratie, acceleratie van sociale verandering en de versnelling van het levenstempo.

Byung-Chul Han, *De vermoeide samenleving* (Van Gennep, 2012).

Byung-Chul Han, *De geur van tijd* (Van Gennep, 2009). Han gebruikt de 'geur van tijd' om het verlies te beschrijven van een tijdservaring die diepte, traagheid en betekenis kent.

Ma (間) is een centraal concept in de Japanse esthetiek en filosofie. Zie: Gunter Nitschke, *Ma: The Japanese Sense of Place*, Architectural Design, vol. 36 (1966), 116–156, en Mark Storm, *Vloeibaar leiderschap: Een verkenning van Japans relationeel denken als antwoord op de paradoxen van hedendaags leiderschap* (februari 2026).

Hartmut Rosa, *Resonantie. Een sociologie van de wereldverhouding* (Boom, 2019). Rosa beschrijft resonantie als een dynamische relatie met de wereld die wordt gekenmerkt door wederzijdse aanraking en transformatie.

### Essay 3: De onzekerheid bewonen

John Keats, *The Letters of John Keats* (Harvard University Press, 1958). Zie voor de brief aan George en Thomas Keats, 21 december 1817: Deel I, p. 193.

Dave Snowden en Mary E. Boone, *A Leader's Framework for Decision Making*, Harvard Business Review (november 2007). Zie voor een uitgewerkte beschrijving van het Cynefin framework: Dave Snowden, *Complex Acts of Knowing*, Journal of Knowledge Management, vol. 6, nr. 2 (2002).

Donella Meadows, *Thinking in Systems: A Primer* (Chelsea Green Publishing, 2008).

David Whyte, *The Conversational Nature of Reality* (Many Rivers Press, 2016). Zie ook: *Consolations: The Solace, Nourishment and Underlying Meaning of Everyday Words* (Many Rivers Press, 2015), met name *Uncertainty*.

Mark Storm, *Vloeibaar leiderschap: Een verkenning van Japans relationeel denken als antwoord op de paradoxen van hedendaags leiderschap* (februari 2026).

### Essay 4: Oordelen zonder kader

Isaiah Berlin, *Two Concepts of Liberty* (1958), opgenomen in: *Four Essays on Liberty* (Oxford University Press, 1969). Voor waardepluralisme: Isaiah Berlin en Henry Hardy (red.), *The Crooked Timber of Humanity* (John Murray, 1990).

Aristoteles, *Ethica Nicomachea* (vert. Charles Hupperts en Bartel Poortman; Damon, 2020). Voor phronesis: Boek VI.

Hannah Arendt, *The Life of the Mind*, deel I: Thinking (Harcourt, 1978). Voor het oordeel: *Hannah Arendt, Lectures on Kant's Political Philosophy* (red. Ronald Beiner; University of Chicago Press, 1982).

Bernard Williams, *Moral Luck* (Cambridge University Press, 1981), met name het essay *Ethical Consistency*. Zie ook: Williams, *Ethics and the Limits of Philosophy* (Harvard University Press, 1985).

Ludwig Wittgenstein, *Over zekerheid* (Boom, 2000). Oorspronkelijke titel: *Über Gewissheit* (1969).

## Over Mark Storm

Als zelfstandig senior executive coach en leiderschapsadviseur combineert Mark conceptueel denken met filosofische twijfel en praktische wijsheid. Hij voelt zich het meest thuis op de randen en in de tussenruimtes. De kern van zijn werk is kijken, bevragen en doorgronden — mensen laten pauzeren en nadenken over wat ze zien en ervaren, en over wie ze zijn en kunnen zijn. Mark vertaalt klassieke wijsheid naar de hedendaagse leiderschapspraktijk, met respect voor traditie en gevoel voor haar grenzen.

[markstorm.nl](http://markstorm.nl)